

研究ノート：国際戦略提携解消の変遷

中村裕哲・梶浦雅己

はじめに

本研究は、外国市場参入における国際戦略提携に含まれる終結過程、提携解消の研究である。

筆者は、これまで国際戦略提携の研究を続けている。中村(2019)¹⁾および校正中の中村(2020)²⁾で、テキストマイニングにより戦略提携に関する40年間の動態変化を明らかにした。これらの研究は、提携の生成過程に注目した研究である。

本研究は、この生成過程とは異なり、戦略提携の終結過程、つまり提携解消・合併解消の動態変化に着目した先取な試みである。

国際戦略提携には、ライフサイクルがある。提携の開始後、時間の経過とともに、生成・維持・終結というそれぞれの過程をたどる。終結の場合には、成功して新たな形態に向かう場合もあれば、友好的な状態を解消して、どちらかが事業を引き取る場合、その事業から撤退する場合も考えられる³⁾。

この戦略提携の終結過程についての研究は、提携の生成以上に困難が伴う。なぜなら、良い結果でない場合など、一般的にその提携解消の事実が周知となるとは限らない。また、インタビューなどの定性調査も、担当者の異動などもあり、情報や資料の収集が容易ではない。

そこで、分析対象データは、日本経済新聞等の記事データベースから提携および合併の解消・終了をキーワードとしてダウンロードし、本研究の

ために新たに準備した⁴⁾。

最初に、2010年から2015年の戦略提携の解消事例を、竹田(1996,1998)⁵⁾⁶⁾を基に整理・分類した。続いて、対象時期を拡大し、長期の戦略提携解消の記事を収集した上で、テキストマイニングの手法を用いて、提携の経年変化を観察することにした⁷⁾。

1. 問題意識と研究の目的

大前研一は、2000年発行の著書で、時代の変化を「見えない新大陸の発見」と例えた⁸⁾。そこでは、プラットフォームが重要となり、従来の企業分析における3C分析フレームワークが限界となるなどのほか、既存の固定的な考え方は、捨てなければならないとした。

そして、「見えない新大陸での競争者の役割は、どれをとっても固定的な静態的なものではない」とする。

そのような2000年代に、戦略提携の解消は、どのような特徴を示すのであろうか。

外国市場参入に際して、戦略提携は、グリーンフィールド投資や企業間の合併・買収と同様に、その参入戦略の手段のひとつとして利用されている。日本における戦略提携についての研究は、

1) 中村裕哲(2019)「外国市場参入時における国際戦略提携に関する研究 - 戦略提携の変遷の導出 -」愛知学院大学大学院商学研究科平成30年度博士論文。

2) 中村裕哲(2020)「戦略提携」梶浦雅己編著『はじめて学ぶ人のためのグローバル・ビジネス(三訂版)』、第12章を分担執筆。本原稿執筆時点で、校正中である。

3) 中村裕哲(2019)前掲書27頁。

4) 中村裕哲(2019)は、生成過程を探索するため、本研究で抽出する「解消」「終了」などを含む記事は、Not条件に指定して、極力抽出されないように配慮していた。

5) 竹田志郎(1996)「日本企業の国際提携解消に関する一考察」『横浜経営研究』17(1)、33-41頁。

6) 竹田志郎(1998)『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。第7章「日本企業の国際戦略提携の現状 - 成功要因の分析を中心に -」。

7) 中村裕哲(2019)は、戦略提携の生成過程について1976年から2015年までの40年間の変遷を分析した。

8) Ohmae K. (2000) *The Invisible Continent: Global strategy in the new economy*, Harper Information. (吉良直人訳(2001)『新・資本論』東洋経済新報社。), 192-206頁。

1990年代前半に急増し、2000年代前半が研究数ではピークとなった⁹⁾。その理由は、2004年頃からはじまるM&Aの増加への関心の高まりではないかと考えられる。

しかし、戦略提携は、減少したものの、継続して外国市場参入の戦略の一つとして利用されている。また、その後新たな形の提携も発見され¹⁰⁾、研究の継続の必要性がある。

ところで、戦略提携の終結過程（提携や合弁の解消）を含む事例については、公的な統計データが存在するわけではない。したがって、この国際戦略提携の終結過程については、その事例や研究も少ない。そこで、外国市場への進出とその運営上、その提携を成功させるためにも解消する場合について捉え直したいというのが、本研究の問題意識である。

そこで、新聞記事を研究対象とし、国際戦略提携の解消に関する事実の確認と、その分析により、国際戦略提携の解消の要因、あるいは特徴を解明したいと考えた。それが、本研究の目的となる。

2. 研究方法

(1) 2010年から2015年までの事例の整理

本研究では、二種類の異なる分析の手法を用いる。

最初の事例研究は、2010年から2015年までの事例を、その終了時期、開始時期、企業名・製品名・事業など、提携企業名、業種、解消事由、事後、期間、合弁・提携、業種分野、提携の種類、結果、今後などを記事からまとめた¹¹⁾。

(2) 1976年から2015年までのテキストマイニング

次の分析は、分析対象期間を1976年から2015年に拡大して、テキストマイニングにより、記事データを分析した。その分析に際しては、(業務)提携と(提携型)合弁の解消のトレンドを区分化したことに本研究の特徴がある。

テキストマイニングを実施するに際しては、提携解消の経年的な地域別、産業別、パートナー間の戦略変化の明確化を目指した。

3. 先行研究

戦略提携解消に関する主な先行研究を図表1にまとめた。

竹田(1998)は、提携解消も戦略性を持つとする。そして、①期間内に実績が上がらなかった、②予定した手順に大きな障害が生じた、③予算実施上多くの問題が生じた、④計画通りの目標達成されたが、一層の効果を求める場合などに、この提携活動は解消される可能性を常に持つとしている。

竹田(1998)は1991年から1997年を分析した。その研究によれば、合弁企業については、売却が8割強である。また、契約による提携の場合は、パートナーとその後の取引をしないケース、解消後も継続的につながりを持つケースもある。提携関係が限定的で、当該提携が解消されても他の協力関係は維持されることに提携の戦略性を見出している。提携の解消要因は、①パートナーの戦略にメリットを感じなくなった、②成果を収めた上で、いっそうの事業強化のための提携解消があげられている。③さらに、経営環境の変化もあげられている。

9) Ciniiにおける邦文献検索では、「戦略(的)提携」で検索できる論文数が、2001年から2005年までの期間で131件と多い。

10) 中村裕哲(2020)「戦略提携」、梶浦雅己編著(2020)前掲書、第12章。ソフトバンクとトヨタ自動車は、共同出資会社であるMONETテクノロジーズを設立した。その後、ホンダをはじめ複数の出資企業に加えMONETコンソーシアムによる新たな連携を開始した。

11) 当該企業のプレスリリース、および“Westlaw News Room (Thomson Reuters)”を用いて海外の新聞のニュース記事、「日経ビジネス」を調査し、補足したものがある。

図表 1 戦略提携解消に関する先行研究

竹田 (1992) ¹²⁾	1988年から1990年の25件のケースを分析。提携の「もろさ」と解消の要因を分析。
竹田 (1996, 1998) ^{13) 14)}	1991年から1997年の103ケースを分析。提携の解消要因の帰納的な分析。パートナーの戦略にメリットを感じなくなったなどがその理由。
Bamford J, Ernst D, Fubini D. (2004) ¹⁵⁾	2001年の戦略提携2,000件以上の成果を調査し、成功率は53%。合併や提携の失敗要因は、立ち上げ段階の計画と実行、経営資源の投入が不十分と指摘する。
安田 (2006, 2016) ¹⁶⁾	提携の終結パターンと評価方法を整理している。 アライアンスの形態別 (販売協力・共同開発・生産委託・合併会社) 成果の指標を示す。

出所：筆者作成。

4. 2010年から2015年までの提携解消事例

本研究における調査で、2010年から2015年までの提携解消と合併解消事例を整理した (図表2～4)。

継続期間26年以上の合併は、5件、提携は2件の合計7件であった。逆に比較的短い5年以下の合併は、15件、提携は、14件で合計29件であった。

本調査では、継続期間4年から6年の合併 (8件)、提携 (5件) で、対象の提携解消数に対する割合は、15.4パーセントである。また、継続期間3年以内の解消事例は、合併 (9件)、提携 (12件)、合計21件、割合は、32.3パーセントである¹⁷⁾。

本研究の業種ごとの件数は、図表2であり、また提携の種類は、図表3である。

これらの事例から、提携解消要因は、合併企業の場合、「戦略のズレ」「販売不振」「親会社のM&A」、提携の場合は、「戦略変更」「経営方針のズレ」が発見できた。

3年以内の合併・提携解消事例は、竹田(1998)が、

12) 竹田志郎 (1992) 『国際戦略提携』 同文館。
 13) 竹田志郎 (1996) 「日本企業の国際提携解消に関する一考察」『横浜経営研究』17 (1), 33-41頁。
 14) 竹田志郎 (1998) 『多国籍企業と戦略提携』 文眞堂。
 15) Bamford J, Ernst D, and D. Fubini (2004) "Launching a World-Class Joint Venture," *Harvard Business Review*, 82(2) pp.90-100. (邦訳 (2005) 「戦略的提携に大半が失敗する JV の成否は一〇〇日で決まる」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 30 (2), 50-63頁。)
 16) 安田洋史 (2016) 『新版 アライアンス戦略論』 エヌティティ出版。
 17) 1990年代の竹田 (1998) の研究によれば、継続期間4年から6年は、合併 (12件)、提携 (8件) 合計20件で19.4パーセント、継続期間3年以内は、合併 (9件)、提携 (6件)、合計15件で14.6パーセントあった。

14.6パーセントであったが、本研究では、32.3パーセントである。その解消理由は、合併については、経営方針の違いが理由であり、提携については、戦略の違い、経営哲学の違いが理由である。また、インターネットビジネスが3件あることも特徴である。

また、本研究では、合併解消 (57件) は、一方企業へ完全売却されている。また、事業消滅は3

図表 2 2010年-2015年 提携解消業種

	合併	提携	計
電子・電気	5	3	8
自動車	17	10	27
化学	3	1	4
薬品	0	2	2
食品	5	2	7
機械	2	0	2
小売り	1	1	2
金融・保険	2	1	3
航空サービス	1	0	1
インターネット	0	3	3
その他	4	2	6
合計	40	25	65

出所：筆者作成。

図表 3 2010年-2015年 提携解消種類

	合併	契約	計
技術提携	0	1	1
調達提携	2	1	3
生産提携	30	9	39
販売提携	8	14	22
合計	57	25	65

出所：筆者作成。

図表4 日本企業の国際戦略提携解消の事例 (2010年~2015年)

番号	時期	開始	企業名、製品名、事業など	提携企業①	提携企業②	業種	解消理由	事後	期間	合併・提携	業種分野	提携の種類	結果	今後
1	2010/01/08	2006	ダイハツ自動車(吉林市) 一部部品(吉林市)	ダイハツ工業	一汽吉林汽車(中国、吉林市)	自動車製造	ダイハツは知名度不足から前年9月に中国での自社ブランド車の販売から撤退しており、中国事業を技術供与と部品供給に絞り込む。	ダイハツ:一汽吉林汽車に譲渡したの持ち株すべてを、一汽吉林汽車に譲渡した。ダイハツ:一汽吉林汽車に技術供与しエンジンの部品を供給する関係だけが残る。一汽吉林汽車:車体部品を完全子会社とし、組み立てと販売。	4	合併	自動車	生産提携	完全売却	関係継続
2	2010/03/17	1984	NUMMI(スーパードライバー) (カリフォルニア州)	トヨタ自動車	ゼネラル・モーターズ(GM)(米)	自動車製造	全米自動車労組(UAW)がトヨタ自動車と米ゼネラル・モーターズ(GM)との合併工場「NUMMI(スーパードライバー) (カリフォルニア州)」の閉鎖計画を受け入れた。	閉鎖	26	合併	自動車	生産提携	閉鎖	なし
3	2010/04/07	2006	NEC Unified Solutions	NEC	ファイリッパース(欧州オランダの電機大手)	IT(情報技術)とネットワークのソリューション提供	NEC:海外事業強化を狙い、組織再編実施。	NEC:欧州現地法人の完全子会社。新社名は、NECユニファイドソリューションズ。	4	合併	電子・電気	生産提携	完全売却	不明
4	2010/07/02	2006	3社合併「長安フォード」(重慶市) 長安汽車(重慶市)	マツダ	①フォード(米) ②長安汽車(中国)	自動車製造	マツダは合併分離を前提に5月頃に南京工場への生産集約を完了。中国政府が認可すれば出資比率を見直し。	マツダ:フォードと合併を解消し、長安汽車との持ち株を売却。「協働性を持たせて伸びていく需要に対応する」をそれぞれ独自の経営戦略をとる。	4	合併	自動車	生産提携	完全売却	関係継続
5	2010/10/28	2005	MS&ADインシニアランスグループ(東京)	MS&ADインシニアランスグループ(東京)	米メットライフ(中国)	生命保険	メットライフは、2010年3月にAIGの生命保険子会社「アメリカン・ライフ・インシユアランス・カンパニー(アリコ)」を買収。日本にはアリコジャパン(アリコ日本支社)を軸にする方針で、MS&ADとの合併契約を解消。	MS&AD:MS&ADが引き取り、100%子会社とする。新社名 三井住友海上ファイマリ-生命保険株式会社。	5	合併	金融・保険	販売提携	完全売却	なし
6	2011/01/28	2006	ホンリオン 東京海上日動火災保険	ホンリオン	イストラム教団向けの保険(タカフル)の販売	イストラム教団向けの保険(タカフル)の販売	東京海上:生命保険と損害保険の別を問わず商品販売したい。ホンリオン:貯蓄性商品を重視。販売戦略が食い違い。	東京海上:三井住友海上に合併事業の株式売却する。現地で新たな提携先を探す。ホンリオン:ホンリオン傘下の保険会社三井住友海上:すでに非イストラム教団向けの通常の保険事業で足がかりを築いており、次のステップとしてイストラム教団事業に参入するための相手を探していた。	5	合併	金融・保険	販売提携	完全売却	なし
7	2011/03/08	2001	日本SGI(東京渋谷)	NEC&ソニーなど8社	スーパーコンピュータ関連システム販売	スーパーコンピュータ関連システム販売	各社は事業上の相乗効果が薄いと判断、米側の求めに応じ手放す。	NDCなど:保有株式すべてを米シリコンクワファイブックス(SGI)に売却する。SGI:日本事業拡大に向け、日本SGIを完全子会社に切り替える。	10	合併	電子・電気	販売提携	完全売却	不明
8	2011/03/08	2009	特変車事業	新明和工業	カイラッシュ(マハラシユト州)	特変車事業	新明和工業:長期的に事業を拡大したい。カイラッシュ:早期の収益拡大を望む。経営方針の違い。	新明和工業:完全子会社にして事業を続ける。	2	合併	自動車	生産提携	完全売却	不明
9	2011/06/02	1984	ヒローホンダ	本田技研	印ヒローグループ	二輪車製造販売	ホンダ:ヒローホンダに対する開発、生産での技術支援は14年に契約期間を迎えるが、ホンダ社:ヒローグループは二輪車の開発・生産技術を着実に蓄え、車での事業展開を志向していた。	ホンダ:ヒローホンダ株をすべて3月に同グループ側で約710億円売却した。ヒロー社:新工場建設に着手。来期以降に向け生産余力を確保する。	27	合併	自動車	生産提携	完全売却	なし
10	2011/07/26	2003	国内における販売提携	日野自動車	スカニア(スウェーデンの商用車大手)	商用車販売	日野自動車は、スカニア製の大型トラックを日野の販売網を活用して販売してきたが、販売量が少なく、採算性が合わないを判断した。	日野自動車:既に販売したトラックの保守などには継続。2007年から韓国でスカニアの販売網を使い中国トラックを販売しているが、当国、韓国での提携は継続する。	8	提携	自動車	販売提携	提携解消	関係継続
11	2011/08/03	1994	杭州ビール	アサヒグループホールディングス	華潤雪花ビール	ビール製造販売	アサヒビール:青島ビールを含めた提携関係の構築も視野に入れてきたが「株主関係が不安定な状況のままでの経営の継続は難しい」と判断し、株式売却を決めた。	「杭州ビール」の持ち分を中国のビール大手、華潤雪花ビールに売却。アサヒは持ち分の55%を3億(約37億5000万円)で9月末に譲渡する。	17	合併	食品	生産提携	完全売却	なし
12	2011/09/13	2009	業務・資本提携	スズキ	独フォルクスワーゲン(VW)	自動車製造販売	スズキ:お互いに経営哲学に違い。VW:ファイアットとの競争の最中に、スズキがファイアットからエンジン調達を決めた。	提携解消。	2	提携	自動車	販売提携	提携解消	関係継続

番号	時期	開始	企業名、製品名、事業など	提携企業①	提携企業②	業種	解消理由	事後	期間	合弁・提携	業種分野	提携の種類	結果	今後
13	2011/09/16	1982	合弁 アイリッシュ・フーズ、 スミカ・ポリプロピレン・カンパニー（テキサス州）	住友化学	シェアロン・フリップラス、ミカル（米化学大手）	ポリプロピレン（PP）の現地生産・販売	日用雑貨や包装材料向けのPP販売が低迷合弁会社の業績不振が続いているため。	合弁解消、設備廃棄。 住友化学：在化は米国では、原料PPではなく付加価値の高い自動車向けのPP成型前材料（コンパウンド）に注力する。	19	合弁	化学	生産提携	廃棄	不明
14	2011/09/20	1985	合弁。排気部品製造	ユタカ技研	重慶生命工業股份有限公司（重慶市）	自動車部品製造	生産設備が老朽化しており、ユタカ技研にとって重要性が薄れていた。	合弁解消。 ユタカ技研の出資持ち分60%すべてを2012年3月に重慶生命工業股份有限公司に売却。	15	合弁	自動車	生産提携	完全売却	不明
15	2011/11/08	1988	合弁会社サンブレイン（オハイオ州）	三菱化学	エー・シユルマン社（米国オハイオ州）	塩化ビニール製造	三菱化学：現地樹脂会社エー・シユルマン社（オハイオ州）が経営方針の転換で撤退を申し出たため、商権を引き取る。	三菱化学の現地樹脂会社が事業を継承し、引き継ぎ販路拡大を目指す。	23	合弁	化学	販売提携	全部売却	不明
16	2011/11/11	1983	合弁 総発きたばこを 生産・販売 JTインタンナシヨナル・インデイヤ・プライベート・リミテッド	日本たばこ産業（JT）	インド企業（a Mumbai-based partner）	たばこ製造販売	インド特有の商品需要などから事業拡大が見込めないという判断。 JTが50%の株式を保有していた。2010年にはJTの持ち株比率を74%まで引き上げ、10億ドルの追加投資を行う計画だったが承認されなかった。（11/10/11 Bus Standard 1 2011 WLNLR 23165866）	合弁解消。	8	合弁	食品	生産提携	合弁解消	なし
17	2011/11/13	2001	ソニー・エリクソン	ソニー	エリクソン（スウェーデン）	携帯電話製造販売	携帯電話がネットワークの延長ではない局面を迎えた。 http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/201110/1140/index.html	エリクソン：折半出資するソニー・エリクソンの持ち株すべてをソニーに売却する。	10	合弁	電子・電気	生産提携	完全売却	関係継続
18	2011/11/15	2009	販売提携	セルシード	クロンメル・ヘルスケア（アイランド製薬会社）	医薬品販売	クロンメル販売戦略の見直しに伴い、今年9月に提携を解消。	新たなパートナー探し。	2	提携	薬品	販売提携	提携解消	不明
19	2012/02/18	2002	ビューリス	電通	仏広告大手のビューリス・グループ	広告	電通：2012年に入り、既に海外の広告会社2社を買収するなど、海外展開を急ぐ。 9月に提携を解消。	電通：ビューリスの株式売却で得た資金を海外でのM&A（合併・買収）を加速し、成長分野のネット分野にも積極投資する。 ビューリス：保有する1800万株（発行済み株式の約9・31%分）の大半をビューリスが買い取る。 売却後は発行済み株式の2・12%のみ持ち続ける。 両社は欧州を中心に個別の広告案件では協業する方針。	10	提携	その他	資本提携	部分売却	関係継続
20	2012/03/02	1987	キャタピラー三菱	三菱重工業	キャタピラー社（米国：本社イリノイ州ベオリア市）	自動車	三菱重工業：事業の選択と集中を進めたい。キャタピラー：新興国市場を中心に事業のグローバル展開を一層加速したい。	三菱重工業：保有株式（発行済み株式総数の33%）を全株、キャタピラー・ジャパンに譲渡することと米国キャタピラー社およびキャタピラー・ジャパンと合意した。 キャタピラー・ジャパン：アリ・バハジ会長は「完全子会社化で製品群やサービスを拡充し、日本や世界の顧客への対応力を高める」	25	合弁	自動車	生産提携	完全売却	関係継続
21	2012/04/10	2005	モリタ・ベトナム（ファンエン県）	モリタホールディングス（HD）	ビップホア	特殊自動車製造販売	公共投資の抑制などもあり当初予想より弱体化した。 周辺国への輸出販売も低調だった。	モリタ：モリタ・ベトナム（ファンエン県）の株式50%を合弁相手のビップホア（同）などに売却する。 日本からの輸出に切り替え、現地での販売を続ける。 http://www.mortial19.com/fr/pdf/20120406.pdf	7	合弁	自動車	生産提携	完全売却	不明

番号	時期	開始	企業名・製品名・事業など	提携企業①	提携企業②	業種	解消理由	事後	期間	合弁・提携	業種分野	提携の種類	結果	今後
22	2012/04/21	2010	百度(バイドゥ)(中国)	百度(バイドゥ)(中国)	中国本土の仮想商店街	教子以上の加盟店を統合したが、売上げが伸び悩んだ。中国ではネット通販サイトが乱立し、加盟店が仕入れ値を下回る販売価格で売らざるを得ない状況が続いている。	中国での仮想商店街事業の枠組みについて抜本的に見直し、自前で再参入を検討する。北京に拠点を移し、自前で再参入の運営は従来通り続ける。日経ビジネス、2012年4月30日号14ページ、日経ビジネスオンライン http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/2012/04/27/2314537_1p.html	2	提携	インターネット	販売提携	提携解消	関係継続	
23	2012/07/10	2010	東営盛化工	セントラル硝子	山東石大勝華化工集団(中国、山東省)	リチウムイオン電池向け電解液の増産	合弁会社の運営や戦略などについて両社の意見が合わなかった。	合弁会社「東営盛化工」(山東省)は清算する。	2	合弁	化学	調達提携	清算	不明
24	2012/08/06	1996	エンジン開発、ボア	いすゞ自動車	GM(米)	自動車製造	オペル向けエンジン。欧州市場低迷。	資本面を含む新たな提携に向けた交渉を進めており、商用車を中心に関係再構築を目指す。	16	合弁	自動車	調達提携	売却	不明
25	2012/10/16	2007	ウルトラ・コールド(ULC)超低温格車開発での提携	日産自動車	パジャヤン・オート(インド)二輪車・三輪自動車大手	自動車製造	タタ自動車が発売した10万ルピー一台の超低温格車「ナリ」の販売が伸び悩み、超低温格車を立ち上げる考え方や、インドの将来戦略の違いが自主しようになった。	日産：低温格車の開発は継続。14年に新興国専用ブランド「タタサン」を立ち上げる計画。	5	提携	自動車	生産提携	提携解消	不明
26	2012/10/29	2012	クワックパネル事業に関する業務提携	信越ポリマー	韓星エレクトロニクス(韓国・京畿道平沢市)	電子部品製造	信越ポリマーが開発したフィルムにより韓国でパネルを生産する予定だったが、需要鈍化など事業環境の変化により生産戦略を見直す。	信越ポリマー：今後は独力でタタサンパネル事業も構築。	0	提携	電子・電気	調達提携	提携解消	不明
27	2012/11/09	1953	デンソー	デンソー	自動車部品大手	自動車部品製造	ボッシュ：欧州の景気悪化で業績が伸び悩み、売却によって得た約11億ユーロ(約1100億円)を企業買収や投資に充てる。	ボッシュ：保有するデンソー一株約4600万株(5.37%)をすべて売却 両社は米国の合弁会社で燃料ポンプを製造するなど事業や技術面で提携しており、今後も提携関係は続く。	59	提携	自動車	技術提携	資本提携解消	関係継続
28	2012/12/03	2006	中型トラクター「キヤウガットヤンマー」	ヤンマー	MTD(オハイオ州)	農機具販売会社	米国再進出から約6年が過ぎ、現地で知名度が高まった。	ヤンマー：現地法人ヤンマーアメリカ(ジョージア州)を通じて自社ブランドで売り込みに努める。	6	合弁	自動車	販売提携	合弁解消	関係継続
29	2012/12/27	2002	建機販売提携	神戸製鋼所	建機、農機大手、CNHグループパル社(オランダ)	建機販売	コベルコ建機がアジアと豪州、CNHが北米、欧州など地域別を求め、相手の製品を自社の販売網で並列してOEM(相手先ブランドによる生産)供給したりする協業を結んできた。神戸製鋼：コベルコ建機が開発した機械の販売シェアが低下、CNH：成長著しいアジア市場で自前の営業戦略を展開したい意向 http://www.kobeelco.co.jp/releases/2012/11/187912_1208.html	コベルコ建機：単独で製品などの市場に再参入する。 CNH：成長著しいアジア市場で自前の営業戦略を展開したい意向。	10	提携	自動車	販売提携	提携解消	不明
30	2013/01/17	2001	ターボ開発・生産合弁会社「HHIチヤーズインクシステムズイスタンナショナル」(ICSI、独ハイデルベルグ市)	HHI	タイムラー(独)	自動車部品製造	エンジン出力を高めるターボチャージャー(ターボ、過給器)の欧州合弁会社。	HHI：迅速な意思決定や他の自動車大手との取引拡大。 独タイムラー：HHIとの合弁解消で本業回帰。	12	合弁	自動車	生産提携	完全売却	関係継続
31	2013/01/19	2012	主力の中大型バイクを投入する計画だった	川崎重工	ロンジン社(中国)二輪車大手	二輪車製造販売	細かな条件が折り合わなかった。	川重：別の提携相手を探すととして中国市場への再参入をめざす。	1	提携	自動車	販売提携	提携解消	不明
32	2013/02/09	2013	生命保険会社を設立する合意	第一生命保険	中国華電集団公司(北京市)	生命保険	合弁会社の事業計画などの経営方針に違い。	合弁会社での買収を棄て、経営不振のオペルの再建に活用。	0	提携	金融・保険	販売提携	提携解消	不明
33	2013/04/24	2002	いすゞ・モーター・ス・ホルスガ(イースポル)	いすゞ自動車	ゼネラル・モーターズ(米)(GM)	自動車生産	いすゞとGMは06年に資本提携を解消。事業上の協力関係も縮小してきた。	GM：イースポルを完全子会社化して開発から生産までの買収を棄て、経営不振のオペルの再建に活用。 いすゞ：商用車向けのエンジンの開発・生産に経営資源を集中する。 現在の出資比率はGMが60%、いすゞが40%となっている。いすゞは出資分をすべてGMに譲渡する。	11	合弁	自動車	生産提携	完全売却	関係継続

番号	時期	開始	企業名・製品・事業など	提携企業①	提携企業②	業種	解消理由	事後	期間	合弁・提携	業種分野	提携の種類	結果	今後
34	2013/04/26	2000	インド、ベトナムで展開する乳酸菌飲料「ヤククルト」の生産販売の合弁事業の開始。欧米での乳酸菌の普及活動など。	ヤククルト本社	ダノン (仏)	乳酸菌飲料「ヤククルト」の生産販売	ヤククルト株を20%持つダノンは株式の買増しや提携関係の強化を求めていたが、条件が折り合わなかった。	海外事業の提携関係を解消。	13	提携	食品	販売提携	提携解消	関係継続
35	2013/06/04	2011	後発医薬品事業で提携する。日本に合弁会社を設立して国内向け後発薬を共同開発。2014年の市場投入を目指す。	富士フイルム	ドクター・レデア・スター・ラボラトリーズ(DRL) (インド) 後発薬大手	後発薬の開発・製造	DRLと日本で後発薬を合弁開発・製造することとで基本合意。合弁会社設立に向けた具体的な協議に入っていたが、富士フイルムの側から合意解消を申し出た。	富士フイルム・后発薬の開発・製造、製剤の開発・製造受託などについては、DRLとの協業の可能性を検討。拓邦人利やバイオ医薬品に経営資源を集中させる。	2	提携	薬品	販売提携	提携解消	関係継続
36	2013/06/05	2009	ベトナムでのコンビニエンスストア。ファミリーマート	ファミリーマート、伊藤忠商事	ファミリーマート、伊藤忠商事	コンビニエンスストア (飲食料、小売)	出店が思うように進んでいないこと。	ファミリーマート、伊藤忠商事：新たなパートナーを早期に決め、事業展開を加速する考え。	4	提携	食品	販売提携	提携解消	不明
37	2013/06/11	2011	合弁会社「エアアジア・ジャバング」	ANAホールディングス	エアアジア (マレーシア)	LCC (格安航空) サービス	客足は伸びず、競合のピーチ・アビエーションやエアアジア・スター・ジャバングに負けている。エアアジア：「安さ」「活用」を前面に。機体有効活用。空港での折り返し時間を短縮し、機内での飲食などのサービスは大半有料。予約はインターネットのみ。ANA：「サービスの質」も求める。	合弁解消。エアアジア：複数の日本企業がエアアジアとの提携に興味を示している。ANA：ANAは合弁会社を100%子会社化して、同社系のピーチ・アビエーションとのプラント一本化を検討。	2	合弁	航空	販売提携	完全売却 100%子会社化	不明
38	2013/06/14	2011	中国、浙江省に合弁会社を設立 (2012)	村上海明堂	オルサ (イタリ)	自動車部品製造	合弁解消。「合弁事業の開始当初に見込んでいた相乗効果が見込めなくなってきたため」。	合弁事業の解消に伴いすべての保有株をオルサに譲渡。	2	合弁	自動車	生産提携	完全売却	不明
39	2013/07/02	2010	永豊除ケイマン	日本製紙	永豊除投資 (台北市)	版紙・股本事業	当初計画していた海外の株式市場への上場が実現しなかった。	売却するのは日本製紙が2010年3月に1億1000万ドルで取得した永豊除ケイマンの株式。相互販売や技術支援などの業務提携契約は維持。	3	合弁	その他製造	生産提携	完全売却	関係継続
40	2013/07/24	2011	ハイブリッド車 (HV) システムの共同開発についての提携	トヨタ自動車	フォード・モーター (米)	自動車エレクトロニクス	HVについて個々の持つ技術を基にそれぞれ独自に小型トラックなどの開発を進めていく。	HVについて個々の持つ技術を基にそれぞれ独自に小型トラックなどの開発を進めていく。	2	提携	自動車	生産提携	提携解消	関係継続
41	2013/08/14	1994	合肥榮事達三洋電器 (合肥三洋社)	三洋電機 (パナソニックの子会社)	合肥洗衣机総販売 (中国、安徽省合肥市)	家電製造販売	中国・安徽省での白物家電の合弁事業を解消。	三洋電機：合弁会社の株式の約30%を保有しているが、そのすべてを米家電大手ウォールポイントに譲渡し、経営から完全に手を引く。	19	合弁	電子・電気	生産提携	第三者へ譲渡	不明
42	2013/09/28	1991	首钢日電電子	ルネサスエレクトロニクス (旧 NECエレクトロニクス)	首钢電機 (中国) 鉄鋼大手	家電用部品製造	経営再建。	ルネサスエレクトロニクス：合弁相手の中国鉄鋼大手の首钢電機に売却。	22	合弁	電子・電気	生産提携	売却	関係継続
43	2013/09/28	2006	半導体コーティング (希布現像装置) 事業	大日本スクリーニング製造	アプライドマテリアルズ (米)	半導体製造	半導体コーティングでペロパバ (希布現像装置) 事業を共同出資で運営していた。大日本スクリーニングは、アプライドマテリアルズの持ち株を無償で譲り受けた。	大日本スクリーニング (希布現像装置) 事業を共同出資で運営していた。アプライドマテリアルズは東京エレクトロンが世界シェア8割超を持つ。	7	提携	電子・電気	生産提携	提携解消 無償譲渡	不明

番号	時期	開始	企業名、製品名、事業など	提携企業①	提携企業②	業種	解消理由	事後	期間	合弁・提携	業種分野	提携の種類	結果	今後
44	2013/10/28	1984	ツバキエモソン	椿本フエイン	エマソン(米、ミズーリ州)	産業機器の製造販売	日本での合弁を解消する。	椿本フエイン・新社名「ツバキ&M」にする。完全子会社化で経営判断を迅速にし販売拡大を狙う。	29	合弁	機械	生産提携	合弁解消 完全売却 完全子会社化	不明
45	2013/11/21	2012	中国大陸でのスマートフォン事業(スマホ)	シャープ	鴻海(ホンハイ)精密工(台湾)	電子機器製造	販売不振。シャープは鴻海との中国での共同事業を全面的に見直すことを決定。鴻海が四川成都に建設を計画している液晶パネル工場に対しての技術供与も白紙に戻した。	シャープ：鴻海との中国での共同事業を全面的に見直すことを決定。	1	提携	電子・電気	生産提携	提携解消	関係継続
46	2013/12/10	1974	インドネシア・アサハン・アルミニウム(合弁会社)	国際協力機構(JICA)と日本の民間11社が出資	インドネシア政府	地域開発	合弁は解消され、インドネシアが事業を国有的化する。	インドネシアは今後、全製品を国内市場に回す意向。日本：全保有株を同政府に5億3670万ドル(約570億円)で売却する。	39	合弁	その他	生産提携	完全売却	関係継続
47	2014/01/28	2006	日立ポンプ製造(無錫)(江蘇省)	日立製作所	日立ポンプ製造(無錫)(中国、江蘇省)	産業用ポンプを製造	2012年の売上高は約1億2700万円で、9100万円の営業赤字だった。	日立：日立ポンプ製造(無錫)(江蘇省)の30%の保有株を合弁相手から1億3千万円(約22億円)で買い取り、日立グループの100%出資子会社とする。東南日立グループの100%出資子会社とする。アジア、中東輸出強化。	8	合弁	機械	生産提携	合弁解消 完全売却 完全子会社化	不明
48	2014/04/16	2005	日産自動車向けに車シートの組み立て	タチエス	リア(米)自動車部品大手	車シートの組み立て	合弁4社の運営・生産が安定したと判断。	タチエス：タイ・米国での合弁会社を完全子会社化。リア：英国・インドの合弁完全子会社化。中国でのタチエス、米リアとの合弁事業は継続。	9	合弁	自動車	生産提携	完全売却	関係継続
49	2014/04/26	1982	オートアライアンス・インスタン・シンヨナラン(AGAL、米ミシガン州)	マツダ	フォード・モーター(米)	米国における自動車製造	マツダにとって、メキシコの新工場が稼働したことで合弁を続ける意味が薄れた。	マツダ：米生産会社の株式をフォード側に売却	22	合弁	自動車	生産提携	完全売却	関係継続
50	2014/07/17	1961	住友スリーエム(3M、東京・品川)	住友電気工業	3M(米)	文具製造 自動車や電子機器向けの材料製造	相乗効果が乏しくなっていた。	3M：米3Mの完全子会社となる。社名も「スリーエムジャパン」に変更し日本事業を継げる。住友電工：株式売却益を、大型蓄電池など成長分野への投資に振り向ける。	53	合弁	その他	生産提携	完全売却	不明
51	2014/07/29	1988	オートアライアンス・タイランド(AAT、ラヨーン県)	マツダ	フォード・モーター(米)	タイでの自動車製造	フォードはAATとは別に自社車両の生産工場をタイに持つ。	フォード：唯一の共同生産拠点であるタイで、フォードが自社の生産設備をマツダに譲渡する。マツダ：フォードの設備を譲り受けることで2018年までに生産能力を倍増する。	16	提携	自動車	提携解消	提携解消 資本引上	関係継続
52	2014/11/08	2012	カカオジャパン	ヤフー	ダウムカカオ(韓国)	インターネットサービス	無料対話アプリ「カカオトーク」は、競合のLINE(ライオン)に大きく水をあけられた。	ダウムカカオ：合弁解消。海外戦略の見直し。ヤフー：合弁から資産を引き上げた。	2	提携	インターネット	販売提携	提携解消 資本引上	不明
53	2014/11/21	2012	仏山東洋時利和汽車零件(広東省)	東洋ゴム工業	広東時利和汽車工業集團(中国、広東省)	自動車用ラテックス部品を製造販売	事業環境が変化し現時点で事業は始まっている。理想より需要が少なかった。	東洋ゴム：保有する合弁会社の株式60%全てを合弁相手に売却した。	2	合弁	自動車	生産提携	完全売却	不明
54	2014/12/04	2007	タカラトミーTPG http://www.takaratomy.co.jp/release/pdf/i070306-1.pdf	タカラトミー	TPGグループ(米国、サンフランシスコ市)	グローバルスペースでの競争力の強化、収益力の向上、ひいては企業価値の拡大を図るため。	TPGが株式を売却する意向を示したため、自社株を買ひ入れる形で提携を解消する。	タカラトミー：株主総会を上限。タカラトミー株主株(発行済み株式の4・62%)を含む自社株を買い入れる。TPG：全株売却。	7	提携	その他	生産提携	提携解消 完全売却	不明
55	2015/02/04	2011	東芝エジプト工場は平成23年に東芝が51%、エラルアビが49%出資して設立。	東芝	エルアラビ	テレビ	TV自社生産撤退、エジプトの合弁解消。	東芝エジプト工場：合弁相手の現地家電メーカーへ売却交渉。	4	合弁	その他	生産提携	売却	不明

番号	時期	開始	企業名・製品名・事業など	提携企業①	提携企業②	業種	解消理由	事後	期間	合弁・提携	業種分野	提携の種類	結果	今後
56	2015/03/04	2012	聯華日用品業(上海都市)	ウエルシアHD	提携企業② 百聯集団(中国、上海都市) 上海毎日通販商業(中国、上海都市)	ドラッグストア(医薬品・小売)	店舗運営の相違。	百聯集団：提携を解消した理由として、知名度を高めるための主導での店舗展開に切り替える。 上海毎日通販が持つ株式の大部分を720万円(1億4千万円)で取得し、出資比率を39%から53・4%に引き上げた。今後、百聯集団の株式を取得して96・4%にする方針。 親会社のイオンなど日系ショッピングセンター(SC)への出店を広げ、日本国内のドラッグストアに近い品揃えとする。	3	提携	小売り	販売提携	提携解消	不明
57	2015/06/05	1999	生産・販売を購買・技術開発を共同で進めるための6つの合弁	住友ゴム工業	グッドイヤー(米)	タイヤ製造・販売	同社の新興市場で(グッドイヤーとの)競争関係が激しくなっていた。約16年間にわたって協力関係にあったが、新興メーカーが台頭するなど競争環境が大きく変化した。	住友ゴム：ブラジルなどを使用できなくなる権利を得る。ロシアやトルコなど33カ国でもグッドイヤーの商標を自由に使えるようになる。自社の「フェアケル」ブランドは引き続き世界で販売する。 グッドイヤー：欧州の生産・販売会社を完全子会社にする。	16	提携	化学	生産提携	提携解消	不明
58	2015/07/31	2013	サークルK	サークルKサンクス	サークルKストア(米、アジア) アース(米、アジア) ゾナ州)	コンビニエンスストア(飲食料小売)	サークルKサンクスの親会社のユニバーグループ・ホールディングス(GHD)は、ファミリーマートと統合交渉、海外でファミリーマートの店舗が多く撤退を決めた。	サークルKサンクス：保有する50%の株式を米社に売却した。米サークルKは、ファミリーマートへのノウハウ流出を防ぎ、独自の海外展開。 ファミリーマート：ファミリーマートとして海外展開。	2	合弁	小売り	販売提携	完全売却	不明
59	2015/08/14	2014	スマートフォン・ゲーム・タブレット	マイクロソフト	騰訊控股(中国) 理地のIT(精鋭技術)大手	スマートフォン(スマホ)ゲーム	日本版にはない仕組みを取り入れたが、思うように受け入れられなかった。	マイクロソフト：ゲームを作り直して再進出する意向。 騰訊：環境技術開発で課題が浮く。 VW：新興市場向け低価格車を独自開発。	1	提携	インターネット	販売提携	提携解消	不明
60	2015/08/31	2009	資本提携	スズキ	独フォルクスワーゲン(VW)	自動車製造	経営の独立性などを巡って対立し、英ロンドンの国際仲裁裁判所を通じて4年間にわたって争っていた。	スズキ：環境技術開発で課題が浮く。 VW：新興市場向け低価格車を独自開発。	6	提携	自動車	生産提携	提携解消 完全売却 完全買戻	不明
61	2015/10/16	2012	合弁会社。「三得利(サントリ)」と「青島ビール」の両ブランド	サントリ	青島ビール(中国、山東省)	ビール製造販売	中国におけるビールの伸び悩みが顕著で競争が激化。	サントリ：生産・販売それぞれで合弁会社の50%の保有株式を青島・約156億円で売却する。成長分野の洋酒やワインに経営資源を集中する。 →戦略変更 青島：三得利ブランドについては、解消後もサントリからライセンス供与を受けて生産・販売を継続する。	3	合弁	食品	販売提携	完全売却	関係継続
62	2015/11/05	2012	中国で手掛けたきた子孫事業	カルビー	康師傅方便食品投資(台湾系の食品、流通大手、頂新グループ)	菓子製造販売	販売が振るわず。	カルビー：株式譲渡。 康師傅方便食品投資：カルビーより1元(約19円)で譲渡受け、事業継続。	3	合弁	食品	生産提携	完全売却	不明
63	2015/11/14	1979	資本提携	マツダ	フォード・モーター(米)	自動車製造販売	資本提携を完全に解消。2008年の金融危機の影響でフォードは自社の経営が悪化。マツダは株を徐々に売却してきた。2012年には米合弁でのマツダ車生産終了。	マツダ：資本関係は解消。 フォード：フォードの合弁工場タイでのピックアップ3社で運営する中国エンジン工場と現在の業務提携は維持する方針。	36	提携	自動車	生産提携	提携解消	関係継続
64	2015/11/27	2004	中国での豆腐合弁事業3者	日清食品ホールディングス	合麦郎食品(中国)	即席麺の製造・販売	合麦郎：低価格で農村部に強い。 日清：高級路線で都市部に強い。 面社に戦略に大きな差異。合弁を解消して独自にブランドを構築する方が得業と判断。	日清：共同出資企業の特長を相手企業に売却する。 合麦郎：低価格で農村部に強い。 日清：高級路線で都市部に強い。 面社に戦略に大きな差異。合弁を解消して独自にブランドを構築する方が得業と判断。 合麦郎食品：株式を購入し、事業継続。	11	合弁	食品	生産提携	合弁解消 完全売却	不明
65	2015/12/26	2008	ロシアで中・小規模トラックを生産する合弁会社	いすゞ自動車	ロシア(ロシア)自動車大手	トラック生産	ロシアから株式売却の申し入れがあった。	いすゞ：74%出資する連結子会社とし、親品目を充実するなどとして、ロシア市場の開拓を続ける。 ロシア：少額出資継続。	7	合弁	自動車	生産提携	生産提携 完全売却	子会社化

出所：日本経済新聞、日経産業新聞、日経MJなどを基に筆者作成。

件である。その事例は、トヨタ自動車とGM、住友化学とシェブロン・フィリップス・ケミカル、セントラル硝子と山東石大勝華化工集団である。

第三者に譲渡したのは1件で、三洋電機が合弁会社の株式の約30パーセントを保有していたが、そのすべてを米家電大手ワールプールに譲渡していた。

提携解消（25件）は、新たな競争関係含む場合がある。9件は、自社で再参入か新たなパートナー探しをした。

楽天（日本）と百度（中国）の中国事業が2年に満たず、競合乱立で売り上げが上がらず解消した。ダウムカカオ（韓国）とヤフー（日本）は日本のSNS市場でLineに対抗できず解消した。ミクシー（日本）とテンセント（中国）の中国オンラインゲーム事業は、さらに短く1年で解消した。インターネット事業の外国市場参入後の提携は、短期的に解消されるケースが目立つ。

本調査のインプリケーションとしては、①戦略提携の継続期間3年以下の割合が前述のように、竹田（1998）の19.4パーセントに比べ、本調査では32.3パーセントであり、この時期の戦略提携の継続・解消の意思決定が早期に成される。②成長の速いインターネット分野は、いずれも2年以下で解消されており、提携の評価も早期に下されるといえる。

5. 1976年から2015年までの戦略提携解消の変遷

続いて、経年的に量的な変化を知るために、研究対象の時期を1976年から2015年までに広げることとした。分析に当たっては、テキストマイニングを利用した。この研究では、最初の研究の2010年から2015年の提携解消事例も含んでいる。

（1）調査に利用したデータベースとソフトウェア

①記事検索には、商用データベース「日経テレコン21」を用いた。

②ソフトウェアは、樋口耕一氏が著作権を持つ

フリーウェア「KH Coder」¹⁸⁾、辞書は、フリーウェアの「茶釜」を利用した。

（2）対象紙

日本経済新聞朝刊・夕刊、日経産業新聞、日経MJ（流通新聞）。

（3）調査対象期間

1976年から2015年まで。

（4）地域分類語

アジア、欧州、中東、アフリカ、北米、中米、南米、オセアニア

（5）コードデータ

地域の変遷、産業別の変遷、提携事由の変遷を分析するため、それぞれにコーディングデータを作成し用いた。

国際戦略提携の解消について、その傾向を知るために、1976年から2015年までの40年間を5年ごとの8つの期間にわけ、その変遷を示した。

最初に、世界における地域の変遷を探索した。提携は、1986年から1990年にアメリカ企業との提携解消が多かったが、1991年以降は、アジア地域における提携解消が増加した（図表5）。アジアの中では、一貫して東アジアでの提携解消が多かった。合弁は、アジアでの解消が多く、特に東アジアでの解消が多かった（図表6）。

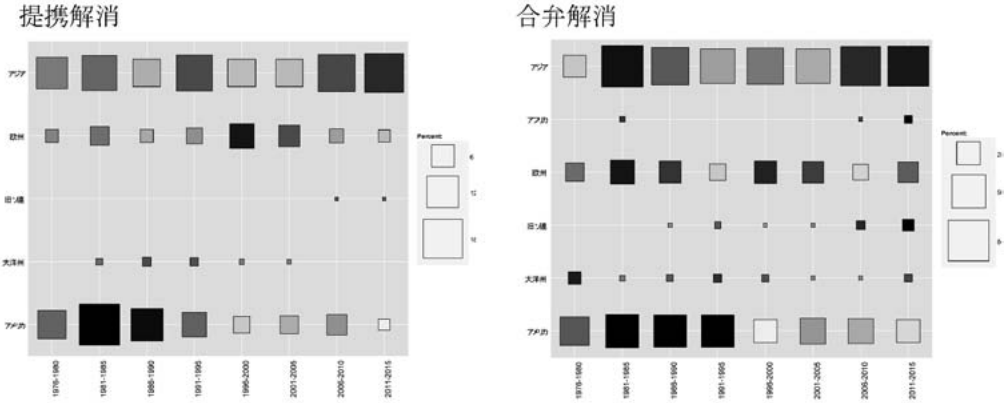
また、産業別の変遷をバブルロットで分析すると、自動車関係の提携解消・合弁解消が多い。同様にエレクトロニクスなど製造業も多く発見できる。

また、情報・通信・ネットは、1996年から2005年までが多い。インターネットの拡大とともに増加した提携が、解消されている場合がある。合弁では、2000年代にエレクトロニクスと自動車など輸送機器で解消が行われた（図表7）。

提携解消の要因を探索すると、提携解消も合弁

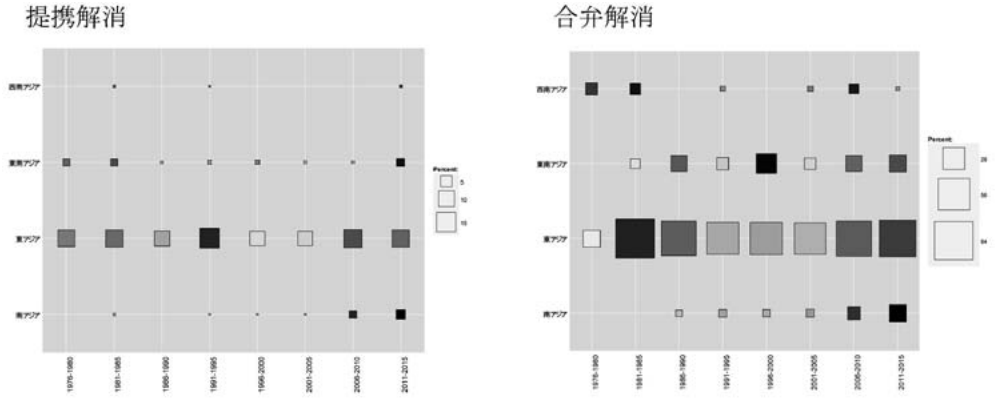
18) 樋口耕一（2014）『社会調査のための計量テキスト分析：内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版。

図表 5 地域の変遷



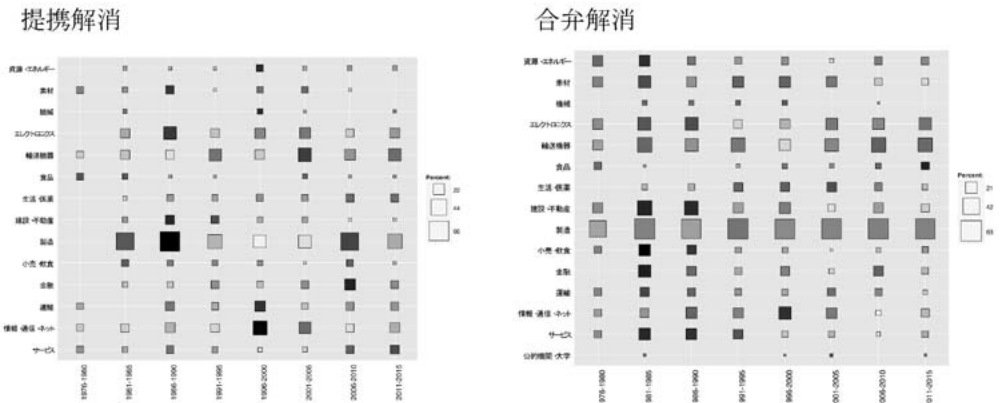
出所：KH Corderにより筆者作成。

図表 6 アジア地域内の遷移



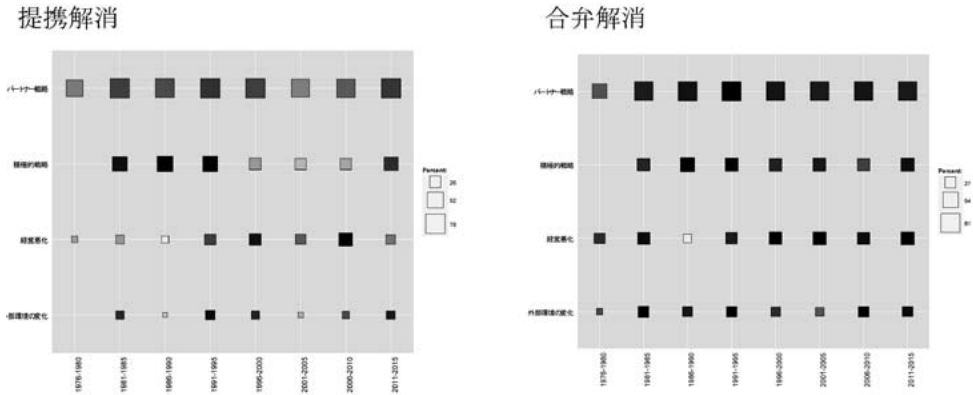
出所：KH Corderにより筆者作成。

図表 7 産業別変遷



出所：KH Corderにより筆者作成。

図表 8 戦略提携解消事由



出所：KH Corderにより筆者作成。

解消もパートナー戦略の変化が要因となる（図表8）。

1981年から1995年の提携解消は、積極的な戦略変更によるものも発見される。

6. 共起ネットワーク分析

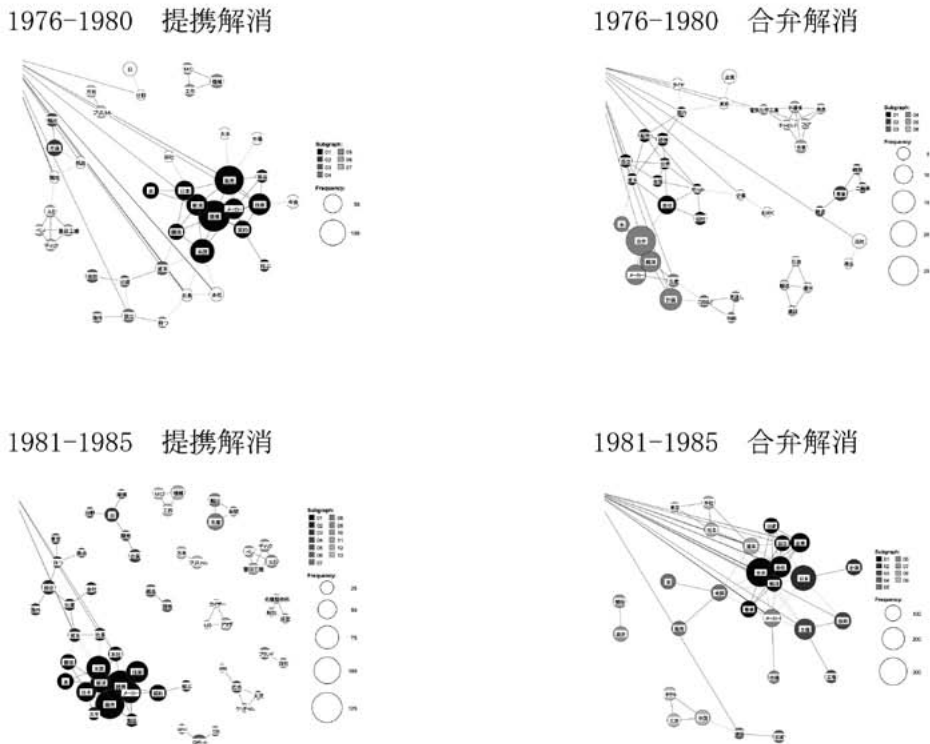
共起ネットワークは、出現パターンの似通った

語を線で結んだネットワーク図を描く（図表9）。

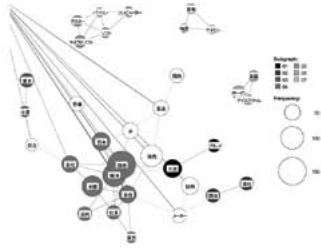
1976年から1980年の提携解消は、技術提携の解消や、日本国内でのハンバーガーの販売提携の解消などが共起している。同時期の合併解消は、韓国における本田技研の二輪車合併事業の解消・撤退がある。

1981年から1985年の大手プラスチック加工機メ

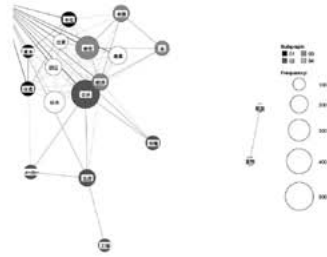
図表 9 戦略提携解消 ネットワーク図



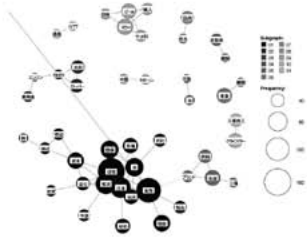
1986-1990 提携解消



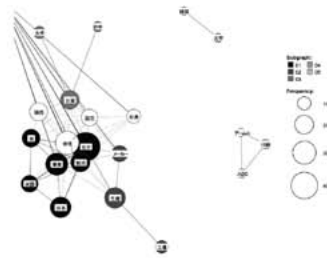
1986-1990 合弁解消



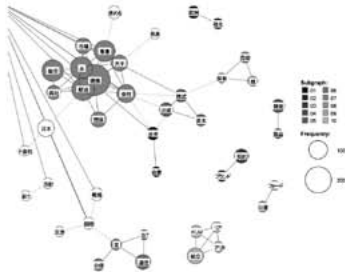
1991-1995 提携解消



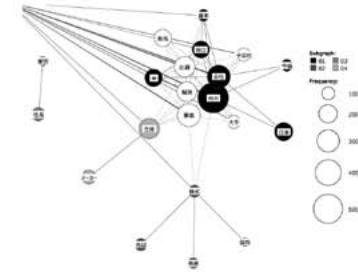
1991-1995 合弁解消



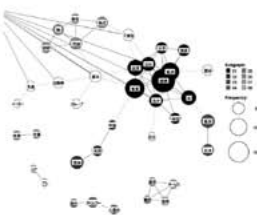
1996-2000 提携解消



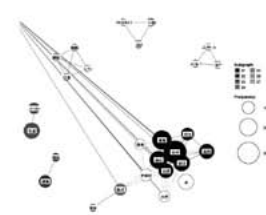
1996-2000 合弁解消



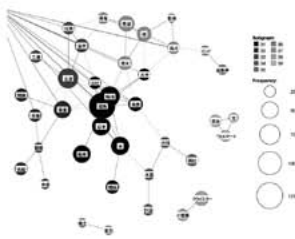
2001-2005 提携解消



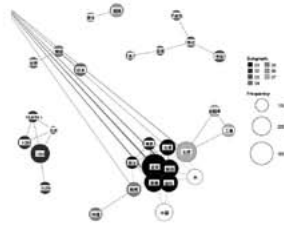
2001-2005 合弁解消



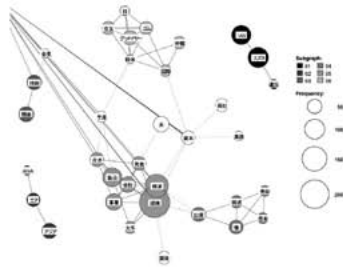
2006-2010 提携解消



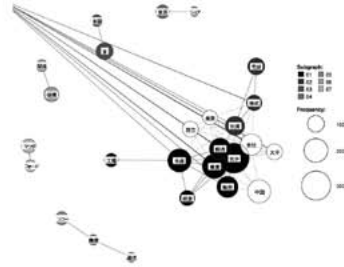
2006-2010 合併解消



2011-2015 提携解消



2011-2015 合併解消



出所：KH Corderにより筆者作成。

ーカーの米国企業との技術提携の解消、また、合併でも日本側企業の技術導入一巡の結果としての解消がある。

1986年から1990年は、提携解消では、技術提携の解消や、ライセンスを解消し、独自ブランドへの切り替えがある。合併では、日本国内での販売力強化のために合併を解消した事例がある。

1991年から1995年は、販売提携の解消があり、合併では、日本企業が、シンガポールでの合併を解消し、マレーシアへ生産拠点を移す事例がある。また、川崎製鉄の合併解消がある。

1996年から2000年は、提携解消で、通信会社の提携の組み換えがある。合併企業の相手方を選択する際のミスの結果として、現地メーカーへの売却もある。

2001年から2005年は、通信サービスの提携解消や、事業の解消事例がある。また、鉄鋼・自動車・通信などでの合併解消がある。

2006年から2010年は、GMとトヨタ自動車の

「NUMMI（ヌーミー）」は、生産車種について将来の考え方が一致せず合併解消、旭化成とダウ・ケミカルの中国事業の合併解消で、戦略の違いからの合併解消などがある。

2011年から2015年は、販売提携の解消、自動車関係の提携解消、中国市場での合併解消があった。またモバイル端末のソニー・エリクソンは、エリクソンとソニーがその戦略の違いから、合併解消した。

7. 考察

戦略提携の解消は、経年的なネットワーク分析に現れるように動態的变化を示した。世界の地域では、アジアが一貫して多く、その中でも東アジアが多いが、90年代後半から東南アジアの解消の増加が目立つ。アメリカ企業との関係では、1996年以降に提携も合併もその解消は減少しており、これは、日本企業の手を組む相手企業の国

籍や進出先自体が変化したということによる。また、産業別では、自動車（輸送機器）、エレクトロニクスが多く、2006年以降の金融の提携解消がある。

Ohmae (2000)¹⁹⁾の「見えない新大陸」で例示されたAOLは、当時のタイムワナーと合併を解消した。また、NTTドコモのiモードもサービスの終了が決まった。大前は、「市場の逆転現象は常態となる」としている。2000年代は、竹田(1998)に比べて、戦略提携の成立から解消までの期間が平均的に短くなっている。パートナー戦略の変更も要因であり、「市場の逆転現象の常態化」の一端が、戦略提携においても示された。

8. おわりに

本研究は、国際戦略提携の解消についての研究である。分析にあたり、個別の事例分析とテキストマイニングを実施した。従来の研究では、長期に亘る時期による相違は、ほとんど議論されていないが、本研究により提携解消の変遷を説明できる。本研究は、長期の探索的研究を可能にしたことに価値がある。今後、さらにテキストマイニングにおける複数の分析を実施し、分析の精密化をはかる必要がある。

また、提携期間など、テキストマイニングでは取得できない情報は、最初の検討のように、分類整理、あるいは、別の情報を加えて整理することにより事例の立体的な観察も可能になるであろう。

戦略提携解消の要因の検討では、積極的な戦略変更が主要な要因に思われる。しかし、その場合に戦略提携の解消を、失敗と判断する場合と、そうは言えない場合の明示的な判断基準の検討及び提携解消論の理論適用の検討も今後の課題としたい。

参考文献

■邦文献 [単行本]

- 梶浦雅己 (2005) 『IT業界標準』 文眞堂。
 梶浦雅己 (2020) 『はじめて学ぶ人のためのグローバル・ビジネス (三訂版)』 文眞堂。
 竹田志郎 (1992) 『国際戦略提携』 同文館。
 竹田志郎 (1998) 『多国籍企業と戦略提携』 文眞堂。
 樋口耕一 (2014) 『社会調査のための計量テキスト分析:内容分析の継承と発展を目指して』 ナカニシヤ出版。
 中村裕哲 (2019) 『外国市場参入時における国際戦略提携に関する研究 - 戦略提携の変遷の導出 -』 愛知学院大学大学院商学研究科平成30年度 博士論文。
 中村裕哲 (2020) 「戦略提携」 梶浦雅己 (2020) 『はじめて学ぶ人のためのグローバル・ビジネス (三訂版)』 文眞堂, 第12章。本稿執筆現在、校正中。
 安田洋史 (2016) 『新版 アライアンス戦略論』 エヌティティ出版。

■邦文献 [論文]

- 小山大介 (2013) 「多国籍企業の海外事業活動と戦略的撤退：日系多国籍企業の海外進出と撤退を事例として」 『多国籍企業研究』 (6), 43-62頁。
 竹田志郎 (1996) 「日本企業の国際提携解消に関する一考察」 『横浜経営研究』 17(1), 33-41頁。

■外国語文献 [単行本]

- Hubbard, N. A. (2013) *Conquering Global Markets: Secrets from the World's Most Successful Multinationals*, Palgrave Macmillan, (KPMG FAS監訳・高橋由紀子訳 (2013) 『欧米・新興国・日本16カ国50社のグローバル市場参入戦略：M&A、提携・合併、グリーンフィールド投資が成功する秘密』 東洋経済新報社)。
 Ohmae K. (2000) *The Invisible Continent: Global strategy in the new economy*, Harper

19) Ohmae (2000) *op. cit.*, (邦訳197頁。)

Information. (吉良直人訳 (2001) 『新・資本論』東洋経済新報社。)

■外国語文献 [論文]

Bamford J., Ernst D. and D. Fubini (2004) "Launching a World-Class Joint Venture," *Harvard Business Review*, 82 (2) pp.90-100, (邦訳 (2005) 「戦略的提携に大半が失敗するJVの成否は100日で決まる」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』30 (2), 50-63頁。)

Dyer J., Kale P. and H.Singh (2004) "THE DEAL When to Ally and When to Acquire," *Harvard Business Review*. 82 (2) pp.108-115, (邦訳 (2005) 「三つの視点から分析する 提携すべき時, 買収すべき時」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』30 (2), 64-75頁。)

Hamel, G., Doz, Y. and C.Prahalad (1989) "Collaborate with your competitors". *Harvard business review*, 67 (1), pp.133-139, (邦訳: 「新たなスキルと知識を獲得し, 競争力を高める ライバルとのコラボレーション戦略」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』30 (2), 76-87頁。)